

一. 需求一览表

包号	名称	数量
01	Tsinghua Medicine 组织架构与管控设计及清华总医院（Tsinghua General Hospital）整体规划咨询项目	1 项

二. 技术规格

1. 项目用途与目标

根据治理体系设计原则，细化 Tsinghua Medicine 管控模式，明确决策范围和各类事项的决策机制。通过内外部调研了解清华附属医院发展现状与外部市场环境，整理国内外领先医院发展经验，设计清华总医院发展战略，制定清华总医院章程，并形成高阶战略落地行动计划。

2. 项目工作内容要求

2.1 Tsinghua Medicine 治理体系设计

2.1.1 确立治理体系体制机制

明确 Tsinghua Medicine 的战略定位，与 Tsinghua Medicine 共同设计详细的治理体系体制机制（包括 TM 层面的决策范围、各类事项的决策流程和机制，人员定位，角色与职责，汇报关系）。

2.1.2 制定详细的执行路径图

为每个重点领域制定详细的实施路线图，罗列需要完成的关键事项与里程碑以确保 Tsinghua Medicine 战略规划的执行。

2.1.3 路径图实施与执行

在各重点领域宣贯并推进详细实施路线图，通过项目管理协调机制追踪各关键事项与里程碑的完成情况，关注解决执行过程中的出现重点、难点以确保 Tsinghua Medicine 治理体系体制机制的有效施行。

2.2 清华总医院管理

2.2.1 内外部调研

通过收集清华各附属医院现有资料，结合附属医院内部座谈，深入理解各附属医院现状。调研中国现代医院建设的相关政策要求，总结形成清华总医院战略制定和治理体系设计的关键考量因素。分析国内外领先医院集团战略定位、运营及管控模式，总结对清华总医院启示。

2.2.2 战略规划

明确清华总医院战略定位，拟定清华总医院整体发展目标及战略重点，设计清华总医院运营模式及支撑体系，探讨清华总医院战略落地所需的资源与决策支持。

2.2.3 治理体系制定

制定清华总医院章程，包含设计总医院治理体系，拟定总医院行政组织架构，制定关键事项的决策流程及决策矩阵，设计内部多院区管理、医教研协同模式与外部协作模式。

2.2.4 战略落地

结合 Tsinghua Medicine 战略和落地保障、资源落位体系的能力要求，明确关键战略举措，对关键战略举措的实施提出高阶规划。

3. 交付物内容与交付物形式

在本服务的工作中，主要工作内容和成果如下，工作成果将以文档、邮件、研讨会等多种形式交付。

各阶段工作		具体工作成果
Tsinghua Medicine 治理体系 设计	1.1 确立治理体系体制机制	(1) 治理体系研讨会 (2) Tsinghua Medicine 医教研治理体系体制机制设计方案（包括 Tsinghua Medicine 层面的决策范围、各类事项的决策流程和机制，人员定位，角色与职责，汇报关系） (3) Tsinghua Medicine 主要流程的授权体系文件
	1.2 制定详细的	(1) 治理体系体制机制执行路径图

	执行路径图	
	1.3 路径图实施与执行	(1) 路径图具体实施计划 (2) 实施过程中的沟通协作 (3) 实施过程问题的跟进建议（邮件、会议、文档等多种形式）
清华总医院管理	2.1 内外部调研	(1) 内外部专家访谈 (2) 内部访谈纪要及主要观点总结 (3) 医院集团战略及治理体系案例
	2.2 战略规划	(1) 清华总医院愿景、使命与战略定位 (2) 清华总医院战略重点 (3) 清华总医院运营模式设计方案 (4) 清华总医院战略支撑体系设计方案
	2.3 治理体系制定	(1) 清华总医院章程设计方案 (2) 清华总医院决策机制和决策体系设计方案 (3) 清华总医院行政组织架构设计方案 (4) 内部多院区管理、医教研协同模式与外部协作模式设计方案
	2.4 战略落地	(1) 清华总医院高阶战略举措方案 (2) 清华总医院高阶战略落地行动计划

4. 验收方式

每份正式提交物均应通过以下验收程序:

- (1) 服务提供商将提交物交付给采购方。
- (2) 采购方安排采购方的适当人员审核提交物，由其汇总并以书面方式将所有反馈提供给服务提供商、告知提交物是否通过审核。
- (3) 如果提交物未通过审核，则采购方反馈应明确指出提交物不符合采购方需求的具体事项以及要求的修正工作，且修正需在原服务说明的范围内。
- (4) 服务提供商应修改提交物直至采购方满意为止。